

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Tinjauan pustaka berisi uraian konsep-konsep yang mendasari teori dasar penelitian ini. Bab II ini tersusun atas landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian.

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan tata cara pengelolaan manusia dalam organisasi agar dapat berperan secara efektif dan efisien. Serta pandangan Afandi (2018:3) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dalam manajemen SDM, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah

manusia itu sendiri. Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai SDM yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya, Manajemen SDM menurut Dessler (2013:4):

“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”

(Menurut apa yang diungkapkan oleh Gary, Manajemen SDM merupakan proses dalam memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi, serta mengurus hubungan kerja, keselamatan kerja, dan keadilan kerja pegawai).

Sedangkan menurut DeCenzo & Robbins (2013:4):

HRM is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees.”

(Manajemen SDM merupakan serangkaian bagian dari Ilmu Manajemen yang berfokus pada tata cara menarik, merekrut, melatih, memotivasi, dan memelihara pegawai).

Sementara menurut Sofyandi (2013:6), didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan

transfer ataupun mutasi, penilaian kinerja, serta pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, bahwa SDM merupakan suatu kegiatan di dalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan salah satu bagian yang tidak terlepas dari ilmu manajemen itu sendiri, fungsi manajemen SDM selain daripada yang terdapat pada fungsi utama manajemen pada umumnya, ada pula beberapa fungsi spesifik. Berdasarkan definisi menurut Hasibuan (2019:10), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
Perencanaan adalah sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.
3. Pengarahan (*Directing*)
Pemberian informasi, instruksi, dorongan, dukungan, dan bimbingan dalam pendelegasian tugas dan tanggung jawab terhadap semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.
4. Pengawasan (*Controlling*)
Pengawasan yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengintegrasian (*Integration*)
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
7. Pengembangan (*Development*)
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
8. Pemeliharaan (*Maintenance*)
Kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama hingga pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawai.
9. Kompensasi (*Compensation*)
Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada

pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Menciptakan keinginan dan kesadaran pada pegawai untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Mengembalikan atau memulangkan pegawai kepada masyarakat dalam keadaan sebaik-baiknya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi SDM tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya. Dalam konteks Manajemen SDM, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

2.1.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2019:10).

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job deskroption, job, spesification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2. Disiplin

2.1.2.1. Pengertian Disiplin

Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa Latin “*discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat”. Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku. Menurut (Handoko, 2017) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak

tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengalah untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2.1.2.2. Jenis dan ciri disiplin

Menurut Handoko (2017:208), mengungkapkan bahwa, terdapat beberapa disiplin kerja meliputi 3 hal, diantaranya yaitu:

1. Disiplin preventif yaitu: kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
2. Disiplin korektif yaitu: kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplin.
3. Disiplin progresif yaitu: kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius.

Kemudian menurut Handoko (2017: 310) bahwa

disiplin dapat dibedakan berdasarkan tingkatannya, yaitu:

1. Disiplin pribadi: Disiplin pribadi sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari kepatuhan atas aturan-aturan yang mengatur perilaku individu.
2. Disiplin kelompok: Disiplin kelompok sebagai perwujudan yang lahir dari sikap taat, patuh terhadap aturan-aturan (hukum) dan norma-norma yang berlaku pada kelompok atau bidang-bidang kehidupan manusia

3. Disiplin nasional: Disiplin nasional yakni wujud disiplin yang lahir dari sikap patuh yang ditunjukkan oleh seluruh lapisan masyarakat terhadap aturan-aturan, nilai yang berlaku secara nasional.

Setiap organisasi atau perusahaan selalu menginginkan pelaksanaan disiplin karyawan dengan jenis disiplin preventif yaitu kedisiplinan yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran, akan tetapi dalam kenyataan selalu mengatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan adanya paksaan dari luar dan hak-hak karyawan sudah menjadi alat pengenalan yang tepat kepada disiplin karyawan, karena hak-hak karyawan seringkali merupakan masalah dalam kasus - kasus disiplin karyawan. Demikian juga dalam penelitian ini jenis-jenis disiplin kerja yang dikaji adalah disiplin preventif yang dilaksanakan untuk mendorong pegawai agar mengikuti aturan yang telah ditetapkan,

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu dan kemudian menurut Sinungan (2016:45) bahwa disiplin tersebut

tercermin dalam pola tingkah laku dengan ciri, adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, adanya perilaku yang dikendalikan dan adanya ketaatan.

Dari ciri-ciri pola tingkah laku pribadi disiplin tersebut, jelaslah bahwa disiplin membutuhkan pengorbanan baik itu perasaan, waktu, kenikmatan dan lain-lain. Sedangkan menurut Helmi (2014: 34) terdapat beberapa indikator dari disiplin kerja yang meliputi:

1. Disiplin kerja tidak sematamata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai dengan jadwal, tidak mangkir jika bekerja, dan tidak mencuri-curi waktu.
2. Upaya dalam mentaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut, atau terpaksa.
3. Komitmen dan loyal pada organisasi yaitu tercermin dari bagaimana sikap dalam bekerja.

Sebaliknya, perilaku yang sering menunjukkan ketidaksiplinan atau melanggar peraturan terlihat dari tingkat absensi yang tinggi, penyalahgunaan waktu istirahat dan makan siang, meninggalkan pekerjaan tanpa ijin, membangkang, tidak jujur, berjudi, berkelahi, berpura-pura sakit, sikap manja yang berlebihan, merokok pada waktu terlarang dan perilaku yang menunjukkan semangat kerja rendah.

2.1.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Adanya disiplin dalam perusahaan akan membuat aparatur dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Aparatur yang disiplin dan patuh terhadap norma-norma yang berlaku dalam perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja aparatur yang bersangkutan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut menurut Sutrisno (2017:89) antara lain :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
Kompensasi (balas jasa) mempengaruhi tingkat kedisiplinan aparatur, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan aparatur terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Semakin besar balas jasa yang diterima aparatur, semakin baik kedisiplinan aparatur karena dengan balas jasa yang besar akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Sebaliknya jika balas jasa yang diterima kecil, maka kedisiplinan akan rendah karena aparatur akan sulit memenuhi kebutuhan hidupnya.
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan
Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan aparatur, apabila tingkah laku pimpinan baik maka disiplin aparatur pun akan baik, sebaliknya jika tingkah laku pimpinan kurang baik maka disiplin aparatur kurang baik.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
Aturan sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan disiplin aparatur, karena dengan adanya aturan, aparatur akan mengetahui aturan yang ada pada perusahaan itu serta sanksi apa yang akan didapat bila melanggar aturan tersebut.

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan
Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan aparatur. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap aparatur yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi aparatur yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepeimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian pimpinantersebut akan dapat memelihara kedisiplinan aparatur.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan oleh aparatur dalam meningkatkan kedisiplinan. Karena dengan pengawasan ini berarti atasan aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan selalu hadir di tempat kerja, supaya dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya dan juga dapat memberikan metode atau cara yang lebih efektif dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mengurangi kesalahan dan mendukung kedisiplinan dan moral kerja dari aparatur.

Menurut Hasibuan (2019:10) mengemukakan bahwa

faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Pembinaan struktur organisasi yang tidak sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dimana tanggung jawab tugas dari setiap pegawai yang jelas dan tegas.
2. Adanya klasifikasi atau penggolongan jabatan yang sistematis dan lurus serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
3. Adanya sistem pengusaha tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang baik dengan jalan teknik pengusaha tenaga kerja yang maju.

4. Adanya sistem seleksi yang baik, yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling calap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang sesuai.
5. Adanya rencana kerja latihan jabatan dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat
6. Adanya suatu rencana kecakapan pegawai-pegawai serta berkala dan teratur denagn tujuan untuk menambah hasil pekerjaan dan untuk meneliti dan menetapkan pegawai-pegawai yang paling cakap
7. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat-pangkat yang terutama didasarkan atas jasa adalah kecakapan pegawai denngan adanya sistem jabatan-jabatan dimana pegawai yang lain ditempatkan sehingga mereka mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi
8. Adanya usaha-usaha/ kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar manusia
9. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk mempertahankan semangat dan disiplin aparatur

Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut pendapat di atas yaitu : struktur organisasi, sistem perekrutan yang dilaksanakan, sistem pengembangan pegawai yang ada, sistem penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, hubungan kemanusiaan yang terbina, dan program-program pembinaan disiplin kerja itu sendiri. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi disiplin adalah yaitu:

1. Motivasi Kerja. Pentingnya kerja karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan

- mendukung perilaku supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil optimal.
2. Kepemimpinan sangat berperan menentukan kedisiplinan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
 3. Komunikasi merupakan kegiatan untuk saling memberi keterangan dan ide secara timbal balik, yang diperlukan dalam setiap usaha kerjasama manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
 4. Lingkungan Kerja. Dengan lingkungan kerja yang baik dan aman maka dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.1.2.4. Bentuk-Bentuk Disiplin

Terdapat beberapa bentuk disiplin kerja menurut Rivai

(2015: 444) yang menyatakan bahwa :

1. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin korektif adalah berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2020: 130)

membagi bentuk-bentuk disiplin kerja menjadi dua jenis, yaitu:

1. Disiplin *preventif* adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara

preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

2. Disiplin *korektif* adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu organisasi dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.2.5. Pendekatan Disiplin

Sistem disiplin pegawai dapat dipandang suatu penerapan modifikasi perilaku untuk pegawai bermasalah atau yang tidak produktif. Disiplin yang terbaik adalah jelas disiplin diri, karena sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya di pekerjaan dan biasanya pegawai diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif. Untuk menegakan disiplin kerja adalah :

1. Pendekatan Disiplin Positif
Pendekatan disiplin positif dibangun berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran merupakan tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa perlu hukuman. Dalam pendekatan ini fokusnya adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan, dan bukannya menggunakan hukuman (penalti) untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan. Kekuatan pendekatan positif ini dalam disiplin adalah fokusnya pada pemecahan masalah. Juga, karena karyawan merupakan partisipan aktif

selama proses tersebut, maka perusahaan yang menggunakan pendekatan ini cenderung memenangkan tuntutan hukum jika karyawan mengajukan tuntutan. Kesulitan utama dengan pendekatan positif terhadap disiplin adalah jumlah waktu yang sangat lama untuk melatih para supervisor dan manajer yang diperlukan.

2. Pendekatan Disiplin *Progresive*

Disiplin *progresive* melembagakan sejumlah langkah dalam membentuk perilaku karyawan. Kebanyakan prosedur disiplin progresif menggunakan peringatan lisan dan tulisan sebelum berlanjut ke PHK. Dengan demikian, disiplin *progresif* menekankan bahwa tindakantindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara progresif (bertahap) jika karyawan tetap menunjukkan perilaku yang tidak layak. Berdasarkan dua jenis pendekatan dalam disiplin tersebut, jenis pendekatan *progresif*.

Dalam pelaksanaan tindakan disipliner, Rivai (2015:

445) menjelaskan tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

1. Aturan tungku panas (*hot stove rule*). Pendekatan tungku panas ini terfokus pada perilaku masa lalu.
2. Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*). Tindakan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi pegawai agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.
3. Tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Disiplin positif tertumpukan pada konsep bahwa para pegawai mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan – persyaratan pekerjaan.

2.1.2.6. Tujuan Disiplin

Penerapan disiplin itu dalam kehidupan perusahaan ditujukan agar semua pegawai yang ada dengan sukarela mematuhi dan mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku tanpa paksaan. Apabila setiap orang dapat mengendalikan diri dan mematuhi semua norma-norma yang berlaku, maka hal ini dapat menjadi modal utama yang menentukan dalam pencapaian tujuan. Mematuhi peraturan berarti memberi dukungan positif dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sehingga akan lebih memudahkan tercapainya tujuan.

Menurut Bejo (2013:292) menyebutkan bahwa ada dua tujuan pembinaan disiplin kerja yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi sesuai dengan motif organisasi. Sedangkan tujuan khusus pembinaan disiplin tenaga kerja antara lain :

1. Agar para tenaga kerja menepati peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang

- maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya
 4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan orma-norma yang berlaku pada perusahaan

2.1.2.7. Indikator Disiplin

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi di antaranya ialah : (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) keadilan, (5) waskat (pengawasan melekat), (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan (Hasibuan, 2019:213). Menurut Sutrisno (2017: 19) Indikator-indikator untuk mengukur disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Disiplin terhadap tugas kedinasan: mentaati peraturan kerja, menyiapkan kelengkapan bekerja, dan melaksanakan tugas-tugas pokok
2. Disiplin terhadap waktu: menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
3. Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi: memanfaatkan lingkungan kerja, menjalin hubungan yang baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.
4. Disiplin di dalam melayani masyarakat yang meliputi melayani kebutuhan dan melayani informasi.

5. Disiplin terhadap perilaku yang meliputi, memperhatikan sikap, memperhatikan tingkah laku, dan memperhatikan harga diri.

2.1.3. Motivasi kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Menurut Handoko (2017:252), mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi secara umum diartikan sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu. Motivasi hanya ditujukan pada pegawai yang ada dalam suatu organisasi agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan segala kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Mangkunegara (2020: 93) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi menurut Hasibuan (2017: 219) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau berkerja sama, bekerja efektif dan

terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yaitu suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Berbagai hal yang terkandung dalam definisi motivasi menurut Siagian (2018: 142) memiliki tiga komponen utama, yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan.

Motivasi adalah dorongan, keinginan seseorang, sehingga ia melaksanakan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya demi tercapainya tujuan yang diinginkan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisinya. Di sini terlihat bahwa seseorang mau bekerja karena dipengaruhi oleh suatu kekuatan, kekuatan yang paling besar merupakan tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

Secara umum teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori: teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori isi berhubungan dengan apa yang ada dalam diri seseorang atau lingkungannya yang memberikan energi dan meneruskan perilaku seseorang, dengan kata lain motif atau kebutuhan apa yang memberikan energi orang dalam

perilakunya. Teori proses menawarkan alternatif yang lebih dinamis yang berusaha memberikan pengertian tentang proses kognitif dan pikiran yang ada dalam diri individu yang bertindak mempengaruhi perilaku mereka (Schermerhorn *et al*, 2017:103).

Terdapat dua teori motivasi yang cukup terkenal dalam kategori teori proses, yaitu teori keadilan (*equity theory*), dan teori pengharapan (*expectancy theory*). Dalam teori keadilan, orang akan membandingkan upah dan juga input mereka untuk orang lainnya, kemudian mereka termotivasi untuk berperilaku tertentu untuk menyesuaikan ketidakadilan yang dipersepsikannya. Perasaan ketidakadilan akan mendorong pada turunnya kinerja ataupun meningkatnya perputaran kerja. Teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan hubungan usaha-kerja, hubungan kerja hasil, dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan.

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung

pada situasi dan kondisi yang di hadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2016: 211).

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti yang dikemukakan Gomez and Cardy (2012: 181), bahwa motivasi seseorang untuk bekerja merupakan hal yang rumit karena melibatkan faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang termasuk faktor organisasional meliputi pembayaran/ gaji (*pay*), keamanan bekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Sedangkan menurut Siswanto (2017: 269), unsur-unsur penggerak motivasi antara lain, kinerja (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*development*), keterlibatan (*involvement*), dan kesempatan (*opportunity*). Menurut Siagian (2018: 24), faktor yang mempengaruhi

motivasi kerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan. Faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi faktor internal yaitu yang melekat pada diri seseorang dan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar. Faktor internal meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan. Faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku.

2.1.3.3. Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Ada

beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2019: 146) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan instansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Dalam menyelaraskan hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu instansi perlu dipertimbangkan rasa ketentraman dan ketenangan yang mendasar. Dengan adanya rasa tentram dan tenang ini, maka setiap karyawan akan dapat mewujudkan hubungan kerja sama yang harmonis yang selanjutnya akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

2.1.3.4. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para Pegawai. Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa

teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Frederick Winslow memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. Lebih lanjut Hasibuan, (2019: 153) menyatakan bahwa:

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana ia giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja, semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka.

Sehingga dengan adanya teori ini, maka pimpinan dituntut untuk dapat menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan sistem intensif untuk memotivasi para pegawainya, semakin banyak pegawai berproduksi, maka semakin besar penghasilan mereka. Pimpinan mengetahui bahwa kemampuan pegawai tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian

pegawai hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat. Dengan demikian teori ini beranggapan bahwa jika gaji ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow

Menurut Hasibuan (2019: 153) menyatakan bahwa: “hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang”.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Lebih lanjut Hasibuan (2019: 154) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan yakni:

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)
Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi dapat merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)
Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)
Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d. *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan atau *prestise*)
Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan *prestise* dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula *prestisenya*. *Prestise* dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.
- e. *Self Actualization* (aktualisasi diri)
Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat

dilakukan oleh para pimpinan instansi dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, sangat penting untuk memuaskan kebutuhan manusia, ini terlihat jelas pada instansi yang modern yang selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya. Bentuk lain dari pembahasan ini adalah dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan para karyawannya.

3. Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg

Menurut Hasibuan (2019: 157) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan atau *maintance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentrangan dan kesehatan badaniah.
- b. Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para

karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2019: 158) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

- a. Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.
- c. Para karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

2.1.3.5. Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya. Prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2020:100) adalah Prinsip Partisipasi, Prinsip Komunikasi, Prinsip mengakui andil bawahan, Prinsip Pendelegasian wewenang dan Prinsip memberi perhatian.

1. Prinsip Partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah jika bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasi untuk menncapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

2.1.3.6. Pengukuran motivasi kerja

George and Jones (2012:157) menyebutkan bahwa pengukuran motivasi kerja dapat dilakukan dengan:

1. Arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku

yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak.

2. Tingkat usaha (*level of effort*), tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih.
3. Tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Maslow dengan teori *hirarchy of needs* bahwa

motivasi dilihat dari (Amstrong & Baron, 2016:258):

1. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan paling mendasar yang harus dipenuhi oleh seorang manusia agar dapat bertahan hidup, dan kebutuhan ini tentu sangatlah penting serta tidak bisa ditawar lagi.
2. Kebutuhan keselamatan kerja, manusia membutuhkan rasa aman ketika menjalani hidupnya dapat berupa perlindungan keamanan dalam pekerjaan, jaminan kesehatan diri/keluarga, jaminan keberlangsungan pekerjaannya, jaminan keamanan dihari tua saat tidak bekerja/produktif lagi, dsb.
3. Kebutuhan sosial, manusia cenderung menginginkan untuk menjalin hubungan secara sosial, manusia membutuhkan afiliasi dan berinteraksi dengan sesama/lawan jenisnya, manusia membutuhkan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan. Ketika manusia sudah berinteraksi secara intens dengan lingkungan sosialnya, maka muncul keinginan dari dalam diri sendiri untuk ingin merasa dihormati, diapresiasi, serta diakui akan keahlian maupun kemampuannya dalam melakukan suatu hal. Intinya manusia

mebutuhkan penghargaan diri atas segala sesuatu yang telah dicapainya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan untuk menunjukkan potensi, kelebihan, keahlian, skill maupun ilmu yang dimiliki seseorang.

Berdasarkan uraian diatas maka motivasi dapat diukur dengan kebutuhan fisiologi, kebutuhan keselamatan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Pengertian menurut Mangkunegara, (2020:67), Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian Djarkasih (2011:107) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku”, sedangkan Hasibuan (2019:52) menyebutkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah “suatu hasil yang dicapai seorang dalam

melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan keunggulan waktu”.

Oleh karena itu, kinerja dapat digolongkan menjadi dua, yaitu yang bersifat konkrit adalah hasil kerja yang mudah dapat dilihat, dibuktikan dan diukur secara kuantitatif, misalnya kehadiran pegawai di kantor. Sedangkan kinerja yang bersifat abstrak adalah hasil kerja yang tidak dapat dilihat dan diperlukan proses rumit untuk mengukurnya, seperti tanggung jawab, loyalitas dan lain-lain.

Pengertian kinerja Wasistiono (2012:35) menyebutkan bahwa: “Kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja dari pekerja atau tugas-tugas yang diberikan oleh manajer dan nilai guna yang dihasilkan suatu kegiatan atau fungsi spesifik dalam waktu tertentu”. Kualitas kerja seseorang adalah satu faktor yang menentukan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan, Kinerja adalah suatu hasil kerja dari seseorang atau kelompok organisasi, yang merupakan penampilan orang/organisasi tersebut secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja akan memberikan suatu warna atau ciri khas tertentu yang menjadi kebanggan orang/organisasi tersebut.

Kinerja mempunyai dimensi-dimensi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Sehingga dalam proses pengukuran kinerja sebaiknya semua dimensi yang ada itu diukur dan diperlakukan sama. Tentu saja dimensi kinerja dari suatu pekerjaan akan berbeda dengan dimensi pekerjaan lainnya. Sedangkan penilaian kinerja adalah penilaian kembali atau evaluasi yang merujuk pada gambaran sistematis dan peninjauan kembali kinerja pekerjaan individu. Penilaian kinerja menurut Keegan & Green (2017:220) adalah *“Performance appraisals should accurately assess the quality of employee job performance”* artinya penilaian kinerja mengapresiasi kualitas pekerja para pegawai yang akurat. Kemudian Dessler (2013:20) mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi:

- 1) Penetapan standar kinerja,
- 2) Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar;
- 3) Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus bekerja lebih tinggi lagi.

Selanjutnya Wasistiono (2012: 43) merinci penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) Kinerja (*performance*) merujuk pada prestasi kerja dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- 2) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah gambaran sistematis dari kekuatan dan kelemahan kerja yang relevan individual kelompok.
- 3) Jangka penilaian (*appraisal period*) adalah jangka waktu di mana kinerja pekerjaan pegawai diobservasi dalam jangka membuat laporan resmi mengenai hal tersebut.
- 4) Kinerja manajemen (*performance management*) adalah keseluruhan proses pengobservasian kinerja pegawai dikaitkan dengan pembagian tugasnya dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rivai (2015:43), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1. Kualitas.
Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas.
Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu.
Yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas.
Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian.
yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja.
yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan
7. Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

2.1.4.2. Strategi Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan bagian dari proses *staffing*. Proses ini dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, *job training* awal dan proses penilaian kinerja. Mungkin sekali masih banyak organisasi atau organisasi yang mengabaikan fungsi penilaian kinerja (*performance appraisal/PA*). PA adalah salah satu bagian penting dari proses manajemen kinerja (*performave management*). Sangatlah mungkin pula sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang berkembang sehingga tidak mendorong motivasi kerja.

Secara tradisional, penilaian terhadap kinerja dilakukan secara rutin oleh atasan. Tetapi seringkali ditemui, terutama pada organisasi non bisnis seperti instansi pemerintahan misalnya proses penilaian hanya bersifat administratif dan cenderung subjektif. Proses penilaian yang bersifat administratif kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Jika organisasi ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya yang unggul dan kompetitif, maka sistem penilaian terhadap kinerja dalam organisasi harus memiliki daya pembeda. Karena itu, sistem penilaian harus dipandang sebagai

salah satu strategi mendorong prestasi kerja dan pengembangan pegawai. Lebih dari itu, sistem penilaian harus juga dipandang sebagai cara melindungi hak-hak pegawai berupa kompensasi atau lainnya atas apa yang telah dilakukannya dan sekaligus juga sebagai cara pengukuran terhadap sejauh mana kewajiban dan tanggung jawab pegawai telah ditunaikan. Tetapi proses penilaian ini tidak bisa dilepaskan dari proses yang lebih luas dari manajemen kinerja.

2.1.4.3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah sentral bagi organisasi yang membangun keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada *customer needs*. Bagi organisasi seperti ini, tidak ada pilihan kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua pegawai untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor yang *interdependen* sifatnya (Noe, et al, 2019: 277).

- 1) Atribut individual
- 2) Strategi organisasi
- 3) Hambatan situasional
- 4) Tujuan yang ingin dicapai.

Kualitas perilaku individu atau hasil yang dicapainya, secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan yang bersangkutan. Faktor ini sangat kental dan sangat kritis hubungannya dengan kualitas perilaku pegawai dan hasil yang dicapainya. Jenis keahlian dan kemampuan yang dimiliki pegawai sangat terkait dengan strategi organisasi baik untuk tujuan-tujuan jangka pendek maupun tujuan-tujuan jangka panjang.

Pengelolaan terhadap keempat faktor dalam model manajemen kinerja yang telah diuraikan, sangat esensial bagi individu dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses melalui makna pemimpin berupaya agar kegiatan pegawai dan hasil yang diperolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Dalam proses manajemen kinerja, hubungan antara tujuan-tujuan manajemen kinerja dengan strategi organisasi dan tujuan organisasi, tidak boleh diabaikan.

2.1.4.4. Standar Kinerja

Menurut Mangkunegara (2020: 247), menyatakan bahwa standar kerja merupakan :

Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Kemudian Wirawan (2018:67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”. Lebih lanjut Simmamora (2012:11) Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

- a. Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai).
- b. Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- c. Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Selanjutnya Prawirosentono dkk. (2015:27) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu :

- a. Efektivitas
Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- b. Tanggung jawab
Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
- c. Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan instansi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan instansi. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan instansi dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif pegawai merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja meliputi : efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya.

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai.

2.1.4.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Keban (2014:203) melakukan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja sebagai berikut :

- a) Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subyektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendaikan perbuatan tersebut.
- b) Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan sistem penilaian kinerja.
- c) Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bias kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.

- d) Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada dibawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Menurut Mujahida (2018:180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut :

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas pegawai untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Selanjutnya Sedarmayanti (2017:180) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky (2014:180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Lebih lanjut Atmosoeperto (2016) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, kedua faktor tersebut sebagai berikut:

- a. Faktor eksternal, yang terdiri dari :
 1. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 2. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat

pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.

3. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- b. Faktor internal, yang terdiri dari :
 1. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 2. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 3. Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalanya organisasi secara keseluruhan.
 4. Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakekatnya setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi.

2.1.4.6. Indikator Kinerja

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika aparatur tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Sementara itu, untuk mengukur kinerja aparatur menurut Bangun (2018 : 233) mengungkapkan sebagai berikut :

1. Kuantitas
Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan untuk melakukan kerja- kerja organisasi.
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target *output* yang harus di hasilkan per orang per satu jam kerja
 - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
2. Kualitas Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tapi dilihat dari kecakapan dan juga hasil.

3. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karna ketergantungan dengan pekerjaan lainnya.

- a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline yang telah ditentukan
- b. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang di tentukan.

- a. Datang tepat waktu
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah di tentukan.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

- a. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
- b. Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- c. Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

Jadi, pada prinsipnya pengukuran kinerja seseorang dapat dilihat secara kualitas kerjanya, kuantitas, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaannya, pemanfaatan sumber daya, kemandiriannya, komitmennya terhadap organisasi, serta tanggung jawabnya.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Hasil- penelitian sebelumnya dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitan ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan / Perbedaan
1	Belti Juliyanti & Onsardi (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,809 atau 80.9% terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu sedangkan sisanya sebesar 0.181 atau 18.1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.	Dalam penelitian ini terdapat kesaamaan, yaitu menggunakan variabel Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel penelitian yang berbeda.
2	Rika Widayaningtyas (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Dalam penelitian kesaamaan dalam meneliti variabelnya, yaitu Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dengan menggunakan analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Perbedaan dari kedua penelitian ini adalah merupakan penelitian asosiatif kausal

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan / Perbedaan
3	Nunu Nurjaya (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hazara Cipta Pesona	Dari penelitian ini, diketahui bahwa: (1) Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona. (2) Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona; (3) Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Mempunyai persamaan dalam variabel Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan jumlah variabel berbeda, yaitu Lingkungan Kerja serta locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.
4	Ito Septa Putra & Jhon Fernos (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja dan perindustrian kota padang dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Mempunyai persamaan dalam variabel Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan jumlah variabel, locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda
5	ona Tanjung & Susi Susanti Manalu (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Zurich Topas Life Batam.	Berdasarkan hasil uji F diketahui disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Zurich Topas Life Batam dengan nilai $f_{hitung}(24,986) > f_{table}(2,86)$	Mempunyai persamaan dalam variabel Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran skala likert, tetapi dengan jumlah variabel berbeda, yaitu Kemampuan Kerja serta locus penelitian dan jumlah sampel yang berbeda

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Hubungan Disiplin dengan Kinerja Pegawai

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap SDM dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula. Setiap pegawai harus memiliki disiplin kerja didalam organisasi, seperti mematuhi peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang telah di tetapkan, karena hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawannya. Penelitian yang dilakukan oleh Susanty dan Baskoro (2012:77) menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Setiap individu mempunyai motivasi atau dorongan baik dari dalam diri (motivasi internal) maupun dari luar diri (motivasi eksternal) untuk melakukan sesuatu. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan dapat melaksanakan

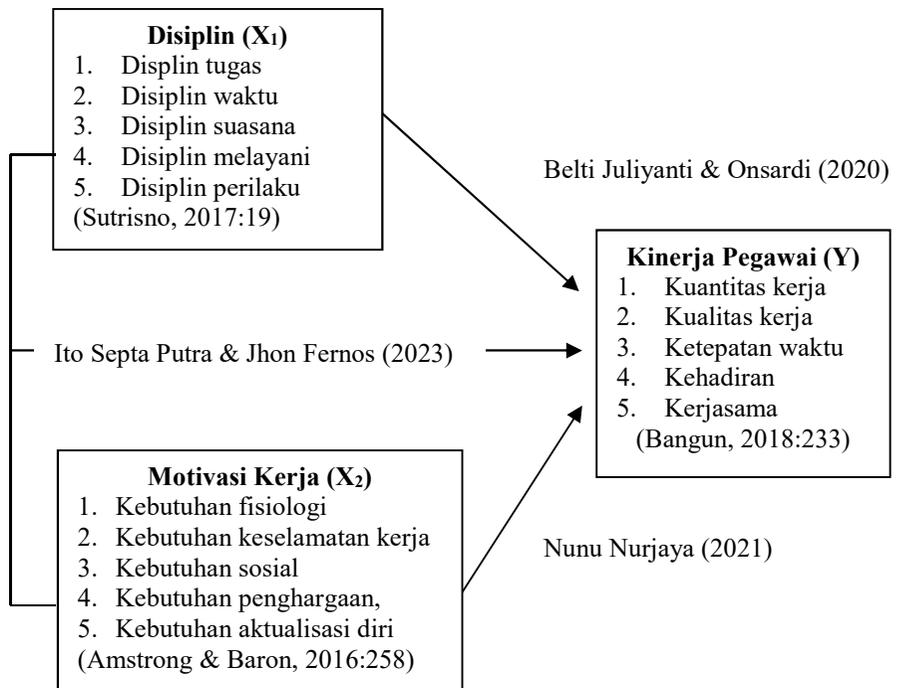
tugasnya secara maksimum dan tekun, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan tenaga yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karena kinerja yang tinggi dapat tercapai apabila pegawai dapat bekerja dengan baik. Agar dapat bekerja dengan baik dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi. Semakin baik motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Theodora (2015:187) menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Disiplin dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Di dalam upaya mencapai tujuan organisasi perlu adanya suatu disiplin dan motivasi kerja. Disiplin dan motivasi itu sendiri dapat timbul dan tumbuh secara sendirinya dari dalam diri anggota organisasi dan dapat pula disebabkan karena adanya dorongan dari pimpinan organisasi. Khusus untuk anggota organisasi kenegaraan/pemerintahan, seharusnya melaksanakan

pekerjaannya dengan baik dalam rangka memberikan yang terbaik kepada masyarakat, dan bukan sebaliknya.

Kinerja pegawai merupakan hal yang terpenting dalam rangka mencapai tujuan. Pegawai akan berprestasi kerja apabila memiliki disiplin dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Merupakan tugas seorang pemimpin untuk menerapkan disiplin kerja dan memberikan motivasi kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Untuk itu pemimpin harus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Dengan disiplin dan motivasi yang tinggi, pegawai akan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan rencana. Apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan disiplin dan motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai akan menurun.



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis

Suatu penelitian ilmiah bukanlah suatu kegiatan atau aktifitas yang hanya mempersoalkan kepastian tetapi juga ingin mencari berbagai alternatif jawaban suatu masalah atau fenomena dalam lingkup sosial maupun kegiatan laboratoris. Hal ini didukung juga oleh Baro (2017: 17) yang menyatakan bahwa penelitian ilmiah adalah penyelidikan yang sistematis, terkontrol, empiris, dan kritis tentang fenomen-fenomen alami dengan

dipandu oleh teori dan hipotesis-hipotesis tentang hubungan yang dikira terdapat antara fenomena-fenomena tersebut.

Menurut Sugiyono (2019: 96), perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2018:137), Hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara empiris.

Bertitik tolak dari uraian-uraian teori-teori dan kerangka pikir, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Secara parsial, terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial, terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Disiplin dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.